

# „Innovationen sind der Treiber für Nachhaltigkeit“

>k: Herr Schöberl, was sind aktuell die größten Herausforderungen in der Automobilindustrie?

**Maximilian Schöberl:** Der gegenwärtige Wandel in unserer Industrie ist tiefgreifend, die Herausforderungen sind vielschichtig. Denken Sie allein an die veränderte geopolitische Situation, die unter anderem Auswirkungen auf unsere weltweiten Lieferketten hat, oder an die intensive Transformation der Automobilbranche mit dem Hochfahren der Elektromobilität. Hier haben wir uns fordernde Ziele gesetzt: Spätestens im Jahr 2030 möchte die BMW Group mehr als 50 Prozent ihres Absatzvolumens mit vollelektrischen Fahrzeugen erzielen. Gleichzeitig wollen wir unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 signifikant reduzieren: um mindestens 40 Prozent pro Fahrzeug im Vergleich zu 2019. Wichtig an

*Maximilian Schöberl begann seinen Berufsweg nach einer Ausbildung zum Speditionskaufmann und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre 1991 beim ZDF in Mainz. 1992 wurde er zum Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der CSU in München berufen, 1998 übernahm Schöberl einen Geschäftsführerposten in der Kirch-Gruppe, 2003 wechselte er als Direktor für Unternehmenskommunikation und Politik in Deutschland zu Vodafone. Seit 2006 leitet Schöberl den Bereich Konzernkommunikation und Politik der BMW Group, seit 2015 ist er Generalbevollmächtigter der BMW AG.*





**Alexander Bilgeri** hat an der Ludwig-Maximilians-Universität München Wirtschaftswissenschaften studiert. Anschließend war er bei verschiedenen Medien- und Lobbyingunternehmen als Berater und in der Geschäftsführung tätig. 2004 wechselte er zur BMW Group, zunächst als Berlin-Koordinator und Pressesprecher, ab 2008 im Bereich Konzernkommunikation und Politik. Von 2014 bis 2016 arbeitete Bilgeri für die BMW Group in den USA als Vice President Corporate Communications of the Americas, seit 2022 ist er Vice President Communications Human Resources, Production, Purchasing and Sustainability.

dieser Stelle: Unser Ansatz umfasst die gesamte Wertschöpfungskette, also von der Ressourcengewinnung über die Produktion bis zum Recycling. In der öffentlichen Diskussion wird Nachhaltigkeit stellenweise auf elektrisches Autofahren reduziert. Das ist aus unserer Sicht eine sehr verkürzte Darstellung.

*>k: Wie gestaltet die BMW Group den Wandel?*

**Schöberl:** Wir treiben die Transformation mit klarem Kompass und auf Basis eines starken Fundaments konsequent voran. Ein wesentlicher Eckpunkt ist dabei die NEUE KLASSE, aber auch am Beispiel unserer neuen, hoch effizienten Verbrennungsmotoren gemäß Euro 7 sehen Sie, dass wir Maßstäbe im Bereich Nachhaltigkeit für alle Antriebsarten setzen. Mit der NEUEN KLASSE startet 2025 die dritte Phase unserer Transformation. Sie steht für das größte Zukunftsprojekt des Unterneh-

mens und gibt Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit. Elektrifizierung, Digitalisierung und Zirkularität stehen dabei im Zentrum. Gerade in der Kreislaufwirtschaft sehen wir Chancen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter zu senken, Ressourcen zu schonen und uns unabhängiger von knappen Rohstoffen zu machen.

**Alexander Bilgeri:** Bildlich gesprochen fahren unsere Rohstoffminen von morgen heute auf den Straßen. Wir wollen die Materialien aus Altfahrzeugen bestmöglich wiederverwerten und in Kreisläufen denken. Bereits heute stecken in unseren Neufahrzeugen im Durchschnitt bis zu 30 Prozent Sekundärrohstoffe, diesen Anteil möchten wir konsequent erhöhen. Mit unserem Visionsfahrzeug BMW i Vision Circular, das zu 100 Prozent aus wiederverwerteten Materialien besteht und seinerseits zu annähernd 100 Prozent recyclingfähig ist, haben wir auf der IAA Mobility vor

zwei Jahren gezeigt, wie wir uns wirklich nachhaltigen und ressourcenschonenden Automobilbau vorstellen. Wir denken aber nicht nur unsere Fahrzeuge neu, sondern auch die dazugehörige Produktion samt Lieferketten. Die BMW iFACTORY ist unser Masterplan für die Produktion der Zukunft – lean, green & digital. Und mit dem Ansatz „local for local“ entwickeln wir unsere Lieferketten weiter, um auf die neuen geopolitischen Herausforderungen Antworten zu geben. Unser globales Produktionsnetzwerk soll möglichst regional versorgt werden, das bringt weitere Robustheit und reduziert unseren CO<sub>2</sub>-Footprint. Sie sehen also: wir gestalten den Wandel gesamthaft und wohlüberlegt.

*>k: Wie positionieren Sie sich gegenüber den Wettbewerbern, wo sehen Sie Alleinstellungsmerkmale?*

**Schöberl:** Wir wollen die Transformation unserer Branche anführen und die oft zitierte Freude am Fahren verantwortungsvoll und hoch innovativ in die Zukunft bringen. Neben unseren emotionalen Fahrzeugen ist unser umfassender Nachhaltigkeitsansatz ein Differenzierungsmerkmal. Es geht uns um den Ausgleich zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten. Langfristiges Denken und verantwortungsvolles Handeln sind seit jeher die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolges der BMW AG.

**Bilgeri:** Innovationen sind der Treiber für Nachhaltigkeit und führen unser Unternehmen in die Zukunft. Aus diesem Grund haben wir auch sehr früh und klar die Megatrends grüner Wasserstoff und Kreislaufwirtschaft besetzt und treiben diese auf dem Weg zu einem klimaneutralen Geschäftsmodell nach Kräften voran. Um es deutlich zu machen: Es gibt Innovationen ohne Nachhaltigkeit, aber keine Nachhaltigkeit ohne Innovationen.

*>k: Welches grundsätzliche Verständnis hat die BMW Group von Kommunikation?*

**Bilgeri:** Im Sinne eines Corporate Citizen verstehen wir uns als aktiven Teil der Gesellschaft und pflegen den intensiven Austausch über verschiedenste Schnittstellen, Formate und Kanäle. Wir wollen nicht nur senden, sondern auch zuhören – insbesondere bei unseren zahlreichen Dialogveranstaltungen oder via Social Media. Gute Kommunikation lebt be-

kanntlich vom Zuhören. Wir öffnen uns und geben Einblicke, erklären verständlich unsere Positionen und halten, was wir versprechen. Unsere oberste Währung ist Vertrauen.

*>k: Wie entwickeln Sie operativ Ihre Kommunikationsstrategie?*

**Schöberl:** Ein Unternehmen muss wissen, wofür es steht. Dann kann es Kurs halten, auf die eigenen Fähigkeiten vertrauen, Gegenwind aushalten und sich immer wieder neu erfinden. Die BMW Group existiert, weil wir Menschen bewegen, Herzen berühren und den Verstand beflügeln. Das ist unser innerer Kompass, unser Nordstern, der uns gerade in dieser Zeit des intensiven Wandels Orientierung gibt und beschreibt, was das Unternehmen ausmacht. Diese Überlegungen haben Einfluss auf die Strategie des Unternehmens und insbesondere auf unsere Kommunikation. Unsere Experten analysieren ständig die globalen Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Gesellschaft. Strategie bedeutet heutzutage keinen einmaligen Paukenschlag, sondern eine dauerhafte Justierung. Das Bild rundet die Corporate-Reputation-Studie ab, eine umfassende Analyse, wie bestimmte Zielgruppen und die breite Öffentlichkeit unser Unternehmen gesamthaft und in einzelnen Fokusthemen wahrnehmen. Auf Basis dieser fundierten Erkenntnisse und den Ableitungen aus unserer Unternehmensstrategie entsteht der Kompass unserer Kommunikation.

*>k: Was sind die Eckpunkte der aktuellen Kommunikationsstrategie?*

**Bilgeri:** Es geht darum, der breiten Öffentlichkeit und insbesondere den Stakeholdern die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens vor Augen zu führen. Mit Kontinuität, also unseren starken Marken und Produkten, unserem wirtschaftlichen Erfolg, der im Einklang mit unserer sozialen und ökologischen Verantwortung entsteht. Gleichzeitig wollen wir Aufbruchstimmung vermitteln und darstellen, dass wir konsequent die Transformation des Hauses vorantreiben und erfolgreich die Zukunft der Mobilität gestalten – mit den Schwerpunkten Elektrifizierung, Digitalisierung und Kreislaufwirtschaft. Eine dritte entscheidende Säule ist das Thema Vertrauen. Eine glaubwürdige, verlässliche und offene Kommunikation legt dafür die Basis.

*>k: Welche interne Struktur zeichnet die Kommunikation der BMW Group aus?*

**Schöberl:** Unser Ansatz ist eine integrierte Kommunikation, die ein Thema multimedial über diverse Kanäle an die relevanten Zielgruppen ausspielt. Eine Trennung von interner und externer Kommunikation ist in der heutigen Zeit, die von digitaler Vernetzung geprägt ist, nicht mehr zeitgemäß. Auch die Grenzen zwischen Konzernkommunikation und Marketing verschwimmen zunehmend, wobei die Unternehmenskommunikation vor dem Hintergrund der Reputationssicherung den Rahmen vorgibt. Aus diesem Grund haben wir vor zwei Jahren begonnen, den Austausch mit unseren Kolleginnen und Kollegen aus dem Marketing, aber auch aus den Bereichen Strategie und Investor Relations weiter zu intensivieren und die Kommunikation noch gesamthafter zu denken – auch durch die Implementierung einer gemeinsamen Lead-Agentur, die verbindende und frische Impulse von außen geben soll. Die Positionierung bei übergeordneten Themen wird in einem ressortübergreifenden Kreis der Kommunikatoren, dem sogenannten „K-Kreis“, festgelegt. Ziel ist eine synergetische One-Voice-Kommunikation, die die Kraft der zentralen kommunikativen Einheiten der BMW Group bündelt.

*>k: Wie managen Sie intern die vielfältigen Themen aus den Bereichen Corporate, Produkt, Nachhaltigkeit, Produktion, Lieferkette und so weiter?*

**Bilgeri:** Wir haben den Begriff des Pressesprechers weiterentwickelt und sehen in ihm oder ihr nun vielmehr auch einen sogenannten „Themen-Owner“, der ein Thema im Sinne der integrierten Kommunikation zielgruppenkonform aufbereitet. Um eventuell noch vorhandene Denksilos aus alten Zeiten zu überwinden, haben wir zudem das Prinzip des Round Tables eingeführt, in dem die Kolleginnen und Kollegen sich insbesondere bei abteilungsübergreifenden Querschnittsthemen austauschen – mit dem Ziel einer relevanten und multimedialen Kommunikation gemäß unserer Strategie. Eine besondere Rolle kommt hier unserem vor etwa drei Jahren etablierten BMW Group Media House zu, in dem die konzerneigenen digitalen Kanäle wie die Social-Media-Channels oder die Mitarbeiter-App gebündelt wurden. Hier fin-

det auch unsere morgendliche Chefredakteursrunde statt, in der die Nachrichtenlage und unsere Kommunikation tagesaktuell besprochen wird.

*>k: Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in Ihrer Kommunikation?*

**Schöberl:** Unser Vorstandsvorsitzender Oliver Zipse hat es vor zweieinhalb Jahren auf den Punkt gebracht, indem er sagte: „Wir machen nicht Nachhaltigkeit bei BMW, wir machen BMW nachhaltig“. Das zeigt, die Nachhaltigkeitsbestrebungen ziehen sich wie ein roter Faden durch unser Haus und damit auch durch unsere Kommunikation. Nachhaltigkeit steht im Zentrum des täglichen Handelns. Dabei sind ökologische und soziale Aspekte kein Selbstzweck, sondern aus der Strategie abgeleitet zur Sicherstellung unserer unternehmerischen Zukunft.

**Bilgeri:** Für uns als Wirtschaftsunternehmen gilt das Primat der Ökonomie, des wirtschaftlichen Erfolgs, der nur gelingen kann, wenn ökologische und soziale Verantwortung gegenüber Belegschaft und Gesellschaft gelebt werden. Nachhaltigkeit hat in unserem Hause ein hohes Gewicht, viele Facetten und eine sehr lange Tradition – das zeigt sich unter anderem in einer Sonderausstellung in unserem BMW-Museum, hier direkt neben der Konzernzentrale in München. Dort erfährt man unter anderem, dass wir bereits vor 50 Jahren einen Umweltbeauftragten etabliert haben, um das damals durchaus noch ungewöhnliche Thema im Haus prominent zu verankern.

*>k: Wo liegen in diesem Jahr Ihre kommunikativen Schwerpunkte?*

**Schöberl:** Wir sind kommunikativ sehr erfolgreich in das Jahr gestartet und haben auf

der Technologiemesse CES in Las Vegas unsere Innovationen und unsere Vorstellung im Bereich Digitalisierung vorgestellt. Das Visionsfahrzeug BMW i Vision Dee zeigt, wie reale und virtuelle Welt sukzessive verschmelzen, das Auto wird sozusagen zum ultimativen Begleiter. Lassen Sie sich überraschen, welche Highlights wir in den kommenden Monaten präsentieren werden, und freuen Sie sich insbesondere auf die IAA Mobility 2023 hier in unserer Heimatstadt. Wir werden der Weltöffentlichkeit unser Visionsfahrzeug der NEUEN KLASSE vorstellen. Elektrisch, digital, zirkulär – hoch innovativ und mit einem Design, das Sie begeistern wird.

*>k: Herr Schöberl, Herr Bilgeri – vielen Dank für das Gespräch!*

Die Fragen stellte Gero Kalt

 ATRUVIA

# IoT? Für uns Internet of Teams.

Kommunikation entsteht bei uns  
in einem gemeinsamen Prozess:

**Agile Teams** aus Corporate Communication, Marketing und Brand Experience arbeiten im ständigen Austausch **miteinander** und entwickeln klare, einheitliche Botschaften und starke crossmediale Kommunikation – **Content Collaboration** eben.

Wir sind Atruvia. Digitalisierungspartner der Volks- und Raiffeisenbanken. **Wir verbinden. Füreinander.**

Lern' Atruvia  
kennen!



atruvia.de